ЦЕНТР ДОПОЛНИТЕЛЬНОГО ОБРАЗОВАНИЯ
МГТУ им. Н.Э. Баумана

Москва, ул. 2-ая Бауманская, д.5, стр.1
+7 (495) 187-85-85
do@bmstu.ru
do.bmstu.ru

# Учебный план дополнительной профессиональной программы

## Программы повышения квалификации:

## «Руководитель в роли лидера: развитие и перемены в команде и компании»

| № п/п | Наименование темы, модуля | Форма контроля | Всего, час | В том числе | | | |
|---|---|---|---|---|---|---|---|
| | | | | Лекции | Практ. занятия | Самост. работа | Итоговая аттестация |
| 1. | Лидер как руководитель | | | | | | |
| 1.1 | Команда и ее характеристики. Подходы к формированию команд. Модели командообразования. Жизненный цикл и устойчивость команды. | Устный опрос | 12 | - | 8 | 4 | - |
| 2. | Лидер как проводник перемен | | | | | | |
| 2.1 | Трансформационное лидерство. Преодоление сопротивления изменениям. Модели управления изменениями | Устный опрос | 10 | - | 8 | 2 | - |
| 3. | Итоговая аттестация | Зачет | 2 | - | - | - | 2 |
| | ИТОГО | - | 24 | - | 16 | 6 | 2 |

**Министерство науки и высшего образования Российской Федерации**
**Федеральное государственное автономное образовательное учреждение высшего образования**
**«Московский государственный технический университет имени Н.Э. Баумана**
**(национальный исследовательский университет)»**
**(МГТУ им. Н.Э. Баумана)**

УТВЕРЖДАЮ
Проректор по учебной работе
МГТУ им. Н.Э. Баумана
_____ С.В. Альков
«01» сентября 2026 г.

**Дополнительное профессиональное образование**

# ДОПОЛНИТЕЛЬНАЯ ПРОФЕССИОНАЛЬНАЯ ПРОГРАММА ПРОГРАММА ПОВЫШЕНИЯ КВАЛИФИКАЦИИ

# «Руководитель в роли лидера: развитие и перемены в команде и компании»

**Регистрац. №** 06.05-11/544

Москва, 2026

## Оглавление


**1. ОБЩАЯ ХАРАКТЕРИСТИКА ДПП ..... 3**

1.1. Цель ДПП ..... 3

1.2. Планируемые результаты обучения ..... 3

1.3. Дополнительные характеристики ДПП ..... 3

1.4. Перечень профессиональных компетенций в рамках имеющейся квалификации, качественное изменение которых осуществляется в результате обучения ..... 3

1.5. Соответствие видов деятельности профессиональным компетенциям и их составляющих ..... 4

**2. УЧЕБНЫЙ ПЛАН ДПП ..... 5**

2.1. Категория слушателей ДПП ..... 5

2.2. Общая трудоёмкость программы, аудиторная и самостоятельная работа ..... 5

2.3. Форма обучения ..... 5

2.4. Учебный план ..... 5

**3. КАЛЕНДАРНЫЙ УЧЕБНЫЙ ГРАФИК ..... 6**

**4. РАБОЧАЯ ПРОГРАММА ДПП ..... 8**

**5. УСЛОВИЯ РЕАЛИЗАЦИИ ДПП ..... 13**

5.1. Организационные условия реализации ДПП ..... 13

5.2. Педагогические условия реализации ДПП ..... 13

5.3. Учебно-методическое обеспечение ДПП ..... 13

5.4. Методические рекомендации ..... 13

**6. ФОРМЫ ИТОГОВОЙ АТТЕСТАЦИИ ДПП ..... 15**

**7. ОЦЕНОЧНЫЕ МАТЕРИАЛЫ ИТОГОВОЙ АТТЕСТАЦИИ ..... 16**

7.1. Паспорт комплекта оценочных средств ..... 16

7.2. Комплект оценочных средств ..... 16


№ 06.05-11/574
Прош

# 1. ОБЩАЯ ХАРАКТЕРИСТИКА ДПП

Программа подготовлена на основе:

- Федерального закона от 29 декабря 2012 года № 273-ФЗ «Об образовании в Российской Федерации»;
- Приказа Минобрнауки России от 24 марта 2025 г. N 266 «Об утверждении Порядка организации и осуществления образовательной деятельности по дополнительным профессиональным программам»;
- Письма Минобрнауки РФ от 22.04.2015 N ВК-1032/06 «О направлении методических рекомендаций».

Реализация программы ДПП направлена на получение новой компетенции, необходимой для профессиональной деятельности.

## 1.1. Цель ДПП

Сформировать у обучающихся знания, навыки и умения в области обеспечения эффективного функционирования системы управления персоналом для достижения целей организации.

## 1.2. Планируемые результаты обучения

Планируемые результаты обучения по ДПП:

- освоение профессиональных компетенций в процессе изучения перечисленных тем в учебном плане;
- успешное освоение программы повышения квалификации;
- успешное прохождение итоговой аттестации (зачет).

Обучающимся, успешно прошедшим обучение, выполнившим текущие контрольные задания и выдержавшим предусмотренный учебным планом зачет, выдается удостоверение о повышении квалификации по ДПП «Руководитель в роли лидера: развитие и перемены в команде и компании».

## 1.3. Дополнительные характеристики ДПП

Характеристики новой квалификации определены в приказе Минтруда России от 09.03.2022 №109н «Об утверждении профессионального стандарта «Специалист по управлению персоналом».

Вид профессиональной деятельности:

- Управление персоналом организации (Код 07.003).

Трудовые функции:

- Организация обучения персонала (D/02.6).

**1.4. Перечень профессиональных компетенций в рамках имеющейся квалификации, качественное изменение которых осуществляется в результате обучения**

Получаемые компетенции базируются на основании Приказа Минобрнауки России от 12 августа 2020 г. № 970 «Об утверждении федерального государственного образовательного стандарта высшего образования – бакалавриат по направлению подготовки 38.03.02 Менеджмент».

Перечень компетенций:

ОПК-3. Способен разрабатывать обоснованные организационно-управленческие решения с учетом их социальной значимости, содействовать их реализации в условиях сложной и динамичной среды и оценивать их последствия.

**1.5. Соответствие видов деятельности профессиональным компетенциям и их составляющих**

| Профессиональные компетенции | Практический опыт | Умения | Знания |
|---|---|---|---|
| Организация обучения персонала (D/02.6) | | | |
| ОПК-3. Способен разрабатывать обоснованные организационно-управленческие решения с учетом их социальной значимости, содействовать их реализации в условиях сложной и динамичной среды и оценивать их последствия | Организация мероприятий по обучению персонала | Определять потребности в обучении групп персонала в соответствии с целями организации | Основы общей и социальной психологии, социологии и психологии труда |

# 2. УЧЕБНЫЙ ПЛАН ДПП

## 2.1. Категория слушателей ДПП

Имеющаяся квалификация (требования к слушателям) – к освоению ДПП допускаются лица, имеющие высшее образование.

## 2.2. Общая трудоёмкость программы, аудиторная и самостоятельная работа

Общая трудоемкость программы 24 академических часа, из них 16 академических часов аудиторной работы, 6 академических часов самостоятельной работы и 2 академических часа итоговой аттестации.

## 2.3. Форма обучения

Форма обучения по ДПП – очная.

## 2.4. Учебный план

ДПП «Руководитель в роли лидера: развитие и перемены в команде и компании» реализуется двумя тематическими модулями.

| № п/п | Наименование темы, модуля | Форма контроля | Всего, час | В том числе | | | |
|---|---|---|---|---|---|---|---|
| | | | | Лекции | Практ. занятия | Самост. работа | Итоговая аттестация |
| 1. | Лидер как руководитель | | | | | | |
| 1.1 | Команда и ее характеристики. Подходы к формированию команд. Модели командообразования. Жизненный цикл и устойчивость команды. | Устный опрос | 12 | - | 8 | 4 | - |
| 2. | Лидер как проводник перемен | | | | | | |
| 2.1 | Трансформационное лидерство. Преодоление сопротивления изменениям. Модели управления изменениями | Устный опрос | 10 | - | 8 | 2 | - |
| 3. | Итоговая аттестация | Зачет | 2 | - | - | - | 2 |
| | ИТОГО | - | 24 | - | 16 | 6 | 2 |

## 3. КАЛЕНДАРНЫЙ УЧЕБНЫЙ ГРАФИК

| № п/п | Наименование темы, модуля | 1 день | 2 день | 3 день |
|---|---|---|---|---|
| 1 | Лидер как руководитель | | | |
| 2 | Лидер как проводник перемен | | | |
| 3 | Итоговая аттестация | | | Зачет |

Минимальный срок освоения ДПП – 3 дня.

# 4. РАБОЧАЯ ПРОГРАММА ДПП

## 4.1. Рабочая программа модуля «Лидер как руководитель».

4.1.1. Цель изучения модуля: сформировать у обучающихся знания, навыки и умения в области обеспечения эффективного функционирования системы управления персоналом для достижения целей организации.

4.1.2. Задачи изучения модуля:

- формирование представлений о подходах к созданию эффективной команды: от подбора до мотивации;
- изучение моделей командообразования, демонстрирующих высокую практическую эффективность;
- освоение PAEI-модели и способов преодоления диффузии ответственности в команде.

4.1.3. Планируемые результаты обучения

Процесс изучения раздела направлен на формирование следующих компетенций

| Код компетенции | Перечень планируемых результатов обучения по модулю | Формы и методы обучения, способствующие формированию и развитию компетенции |
|---|---|---|
| ОПК-3 | **Знать:**<br>Основы общей и социальной психологии, социологии и психологии труда.<br>**Уметь:**<br>Определять потребности в обучении групп персонала в соответствии с целями организации.<br>**Владеть:**<br>Навыками организации мероприятий по обучению персонала. | Формы обучения:<br>Фронтальная.<br>Методы обучения:<br>Практические занятия;<br>Самостоятельная работа. |

4.1.4 Содержание курса

**Тема 1.1. Команда и ее характеристики. Подходы к формированию команд. Модели командообразования. Жизненный цикл и устойчивость команды (12 часов)**

Практические занятия (8 часов).

- Команда и управление компанией. Управленческая команда. Этапы развития команд первого уровня. Факторы формирования команд: подбор, ответственность, нормы и правила, взаимодействие. Роль и функции руководителя группы/лидера. Этапы управленческого цикла. Факторы эффективности команды. Классификации команд: по структуре компании, по численности, по стратегии развития.

- Основные подходы к формированию команд: ролевой, проблемно-ориентированный, динамический, на основе эмоциональной сплоченности.
- Модели командообразования. Ролевая модель. Взаимодополняющая команда PAEI. Фазовая модель. 4-ступенчатая модель групповой динамики. Модель 5F. Диффузия ответственности. Модель 5 пороков.
- Жизненный цикл команды. Этапы командного развития. Концепция психологической безопасности команды. Позитивное исследование. Концепция сработанности. Четыре принципа командной работы.
- Практика «Лидер в действии». Работа с реальным кейсом. Отработка приемов эффективного руководства командой с учетом вашего стиля управления. Инструментарий работы с командой. Баланс формальной власти и личного влияния. Поддержка роста как самого лидера, так и его подчиненных.

Самостоятельная работа (4 часа). Проработка материала дополнительной литературы по теме.

| Наименование темы | Дидактические единицы, вынесенные на самостоятельное изучение | Формы самостоятельной работы | Учебно-методическое обеспечение | Форма контроля |
|---|---|---|---|---|
| Команда и ее характеристики. Подходы к формированию команд. Модели командообразования. Жизненный цикл и устойчивость команды. | Работа в команде, командообразование | Проработка дополнительной литературы | 1. Социально-психологические основы командной работы и саморазвития : учебное пособие / сост. Исхакова Р. Р., Юртаева Н. И. - Издательство КНИТУ, 2022. - ISBN 978-5-7882-3141-9<br>2. Командообразование : учебник для вузов / В. И. Корниенко. — Москва : Издательство Юрайт, 2023. — 291 с. — (Высшее образование). — ISBN 978-5-534-14723-0 | Устный опрос |

4.1.5. Оценочное средство для текущего контроля (примерные вопросы устного опроса):

*Тема 1.1 Примерные вопросы устного опроса:*

1. Дайте характеристику командных ролей по модели «5F».
2. Как производится подбор участников команды?
3. Какова классификация команд с точки зрения структуры компании?
4. Что такое командообразование на основе эмоциональной сплоченности?
5. Каковы положительные и отрицательные стороны ролевого подхода к формированию команд?

## 4.2. Рабочая программа модуля «Лидер как проводник перемен».

4.2.1. Цель изучения модуля: сформировать у обучающихся знания, навыки и умения в области обеспечения эффективного функционирования системы управления персоналом для достижения целей организации.

4.2.2. Задачи изучения модуля:

- освоить методы преодоления сопротивления изменениям, включая модель SCARF и кривую изменений;
- изучить пошаговые алгоритмы внедрения изменений (ADKAR, модель Коттера);
- проанализировать анатомию провалов и успехов корпоративных трансформаций.

4.2.3. Планируемые результаты обучения

Процесс изучения раздела направлен на формирование следующих компетенций

| Код компетенции | Перечень планируемых результатов обучения по модулю | Формы и методы обучения, способствующие формированию и развитию компетенции |
|---|---|---|
| ОПК-3 | **Знать:**<br>Основы общей и социальной психологии, социологии и психологии труда.<br>**Уметь:**<br>Определять потребности в обучении групп персонала в соответствии с целями организации.<br>**Владеть:**<br>Навыками организации мероприятий по обучению персонала. | Формы обучения:<br>Фронтальная.<br>Методы обучения:<br>Практические занятия;<br>Самостоятельная работа. |

4.2.4 Содержание курса

**Тема 2.1. Трансформационное лидерство. Преодоление сопротивления изменениям. Модели управления изменениями (10 часов)**

Практические занятия (8 часов).

- Трансформационное лидерство. Технические и адаптивные вызовы. Принципы и алгоритм управления изменениями. Тактика и роли трансформационного лидера. Ролевой стандарт CHANGE MANAGEMENT. Структура управления изменениями.
- Сопротивление изменениям. Психологические основания неприятия перемен. Три плато в развитии сознания взрослого человека. Лестница умозаключений. Виды сопротивления изменениям. Главные причины. Типичные реакции персонала на изменения. 10 трудностей на пути внедрения изменений. Эмоциональная кривая изменений. Методы преодоления сопротивления изменениям. 7 советов для

преодоления. Сопротивления изменениям. Модель SCARF. Интеллект-карта. Теории и модели управления изменениями. Е и 0. Системная модель Петера Сенге. ADKAR. Модель перехода. Модели Коттера, Кюблер-Росс, Бекхарда – Харриса, Сатир, Левина. Культурная модель. Модель квадрантов изменений. EASIER. Калейдоскоп изменений. Модель согласования. Алмазная модель. Куб изменений. Симбергическая методология. Пять цветов изменений.

- Практика «Навигатор перемен». Проведение изменений в условиях неопределенности. Тренировка управления изменениями без полной поддержки, с учетом разных вариантов развития ситуации. Диагностика и управление переменами. Приемы диагностики ситуации. Выявление точек сопротивления переменам. Преодоление сопротивления. Использование комфортных способов коммуникации и воздействия для преодоления сопротивления.

Самостоятельная работа (2 часа). Проработка материала дополнительной литературы по теме.

| Наименование темы | Дидактические единицы, вынесенные на самостоятельное изучение | Формы самостоятельной работы | Учебно-методическое обеспечение | Форма контроля |
|---|---|---|---|---|
| Трансформационное лидерство. Преодоление сопротивления изменениям. Модели управления изменениями | Управление организацией | Проработка дополнительной литературы | Селезнева, Е. В. Лидерство : учебник и практикум для вузов / Е. В. Селезнева. — Москва : Издательство Юрайт, 2026. — 379 с. — (Высшее образование). — ISBN 978-5-534-21641-7 | Устный опрос |

4.2.5. Оценочное средство для текущего контроля (примерные вопросы устного опроса):

*Тема 3.1 Примерные вопросы устного опроса:*

1. Сформулируйте четыре принципа управления изменениями.
2. Каковы четыре основные роли трансформационного лидера?
3. Опишите факторы модели изменений ADKAR.
4. Опишите культурную модель изменений Реймонда Уильямса?
5. В чем суть концепции «Пять цветов изменений»?

# 5. УСЛОВИЯ РЕАЛИЗАЦИИ ДПП

## 5.1. Организационные условия реализации ДПП

| Наименование аудитории | Вид занятия | Наименование оборудования, программного обеспечения |
|---|---|---|
| Аудитория для проведения лекций/семинаров | Практические занятия | ПК с доступом в Интернет и возможностью просмотра файлов в формате *.ppt, *.pptx, *.pdf, проектор/телевизор/монитор. |
| Коворкинги, учебные залы и т.д. | Самостоятельная работа | ПК с доступом в Интернет и возможностью просмотра файлов в формате *.html, *.doc, *.docx, *.pdf, *.djvu. |
| Аудитория для проведения лекций/семинаров | Итоговая аттестация | ПК с доступом в Интернет и возможностью просмотра файлов в формате *.html, *.doc, *.docx, *.pdf, *.djvu, лист бумаги формата А4, ручка. |

## 5.2. Педагогические условия реализации ДПП

Реализация программы обеспечивается преподавательским составом, удовлетворяющим следующим условиям:

- наличие высшего профессионального образования, соответствующее профилю программы, из числа штатных преподавателей, или привлеченных на условиях почасовой оплаты труда;

- значительный опыт практической деятельности в соответствующей сфере из числа штатных преподавателей или привлеченных на условиях почасовой оплаты труда

## 5.3. Учебно-методическое обеспечение ДПП

Основная литература:

1 Социально-психологические основы командной работы и саморазвития : учебное пособие / сост. Исхакова Р. Р., Юртаева Н. И. - Издательство КНИТУ, 2022. - ISBN 978-5-7882-3141-9ю

2. Командообразование : учебник для вузов / В. И. Корниенко. — Москва : Издательство Юрайт, 2023. — 291 с. — (Высшее образование). — ISBN 978-5-534-14723-0.

3. Селезнева, Е. В. Лидерство : учебник и практикум для вузов / Е. В. Селезнева. — Москва : Издательство Юрайт, 2026. — 379 с. — (Высшее образование). — ISBN 978-5-534-21641-7.

Дополнительная литература:

1. Манифест революции в бизнесе. М.: Манн, Иванов и Фербер, 2007. Максвелл, Дж. Работа в команде: что необходимо знать каждому лидеру / Джон Максвелл ; пер. с англ. О. Г. Белошеева. — Минск : Попурри, 2014. — 126, [1] с. — ISBN 978-985-15-2117-9. (files.knihi.com)

2. Бэнфилд, Р. Лидеры продукта: как лучшие в мире продакт-менеджеры создают команды и запускают крутые продукты / Ричард Бэнфилд, Мартин Эрикссон, Нейт Уокингшо ; пер. с англ. Е. Петровой. — Москва : Манн, Иванов и Фербер, 2019. — 240 с. — ISBN 978-5-00146-198-2. (books.ru)

3. Хаммер, М. Реинжиниринг корпорации: манифест революции в бизнесе / Майкл Хаммер, Джеймс Чампи ; пер. с англ. — 2-е изд. — Москва : Манн, Иванов и Фербер, 2007. — 286 с. — ISBN 978-5-902862-54-3.

**5.4. Методические рекомендации**

ДПП построена по тематическому принципу, каждый раздел представляет собой логически завершенный материал.

Преподавание программы основано на личностно-ориентированной технологии образования, сочетающей два равноправных аспекта этого процесса: обучение и учение. Личностно-ориентированный подход развивается при участии слушателей в активной работе на практических занятиях. Личностно-ориентированный подход направлен, в первую очередь, на развитие индивидуальных способностей обучающихся, создание условий для развития творческой активности слушателя и разработке инновационных идей, а также на развитие самостоятельности мышления при решении учебных задач разными способами, нахождение рационального варианта решения, сравнения и оценки нескольких вариантов их решения и т.п. Это способствует формированию приемов умственной деятельности по восприятию новой информации, ее запоминанию и осознанию, созданию образов для сложных понятий и процессов, приобретению навыков поиска решений в условиях неопределенности.

Самостоятельная работа слушателей предназначена для проработки дополнительной литературы. Результаты практических заданий слушателей учитываются на итоговой аттестации.

При изучении курса предусмотрены следующие методы организации и осуществления учебно-познавательной деятельности:

- объяснительно-иллюстративный метод;
- репродуктивный метод;
- частично-поисковый метод.

# 6. ФОРМЫ ИТОГОВОЙ АТТЕСТАЦИИ ДПП

Зачет проводится в формате тестирования. Результатом зачета служат правильные ответы на вопросы билета.

По результатам итоговой аттестации обучающемуся выставляется оценка «ЗАЧТЕНО/НЕ ЗАЧТЕНО»:

Оценка «ЗАЧТЕНО» выставляется обучающемуся, который:

- в полной мере ответил на 3 из 5 вопросов билета;

- продемонстрировал необходимые систематизированные знания и достаточную степень владения принципами предметной области программы, понимание их особенностей и взаимосвязь между ними в течение всего срока обучения по ДПП.

Оценка «НЕ ЗАЧТЕНО» ставятся обучающемуся, который:

- ответил менее, чем на 3 из 5 вопросов билета;

- имеет крайне слабые теоретические и практические знания, обнаруживает неспособность к построению самостоятельных заключений.

# 7. ОЦЕНОЧНЫЕ МАТЕРИАЛЫ ИТОГОВОЙ АТТЕСТАЦИИ

## 7.1. Паспорт комплекта оценочных средств

| Предметы оценивания | Объекты оценивания | Показатели оценки |
|---|---|---|
| ОПК-3. Способен разрабатывать обоснованные организационно-управленческие решения с учетом их социальной значимости, содействовать их реализации в условиях сложной и динамичной среды и оценивать их последствия. | Ответы на вопросы | Количество правильных ответов |

## 7.2. Комплект оценочных средств

7.2.1. Темы для подготовки к зачету:

1. Основные факторы и условия формирования команд.
2. Ролевые модели командообразования и характеристики командных ролей.
3. Факторы, определяющие эффективность командной работы.
4. Психологическая безопасность и сработанность команды.

7.2.2. Пример билета для проведения зачёта:

1. Дайте характеристику командных ролей по модели «5F».
2. Как производится подбор участников команды?
3. Какова классификация команд с точки зрения структуры компании?
4. Что такое командообразование на основе эмоциональной сплоченности?
5. Каковы положительные и отрицательные стороны ролевого подхода к формированию команд?

**АВТОРЫ ПРОГРАММЫ:**

Преподаватель
Центра дополнительного образования _____ О.Е. Моторин

**СОГЛАСОВАНО:**

Начальник УСП _____ Т.А. Гузева

Директор
Центра дополнительного образования _____ М.В. Стоянова

№ 06.05-11/574